



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS
FACULTAD DE COMUNICACIONES
PROGRAMA ACADÉMICO DE COMUNICACIÓN E IMAGEN
EMPRESARIAL

Rituales corporativos y el compromiso laboral del colaborador *millennial*: Su relación en un banco peruano

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Comunicación e Imagen Empresarial

AUTOR(ES)

Chavez Luna, Luis Abdón (0000-0001-8227-1629)

Horna Cerna, Kevin Axel (0000-0002-1915-040X)

ASESOR

Mäckelmann Roedenbeck, Mathias (0000-0001-9710-281X)

Lima, 03 de diciembre de 2019

DEDICATORIA

A nuestros padres por ser el cimiento de nuestro crecimiento y nuestra educación, por enseñarnos valores invaluable para afrontar este largo, pero también corto camino de la vida.

AGRADECIMIENTOS

Agradecer indudablemente a Dios por brindarnos la oportunidad de recibirnos como jóvenes profesionales en este retador y divertido campo de las comunicaciones.

Finalmente, un inmenso “gracias” para todas las personas que se involucraron y formaron parte de este trabajo, quienes confiaron y nos permitieron culminar con éxito el desarrollo de esta investigación.

Resumen

El presente estudio buscó explorar la existencia de una posible relación entre la participación en rituales corporativos y el compromiso del colaborador millennial con una empresa. En este sentido, se desarrolló el caso de la empresa BCP, empresa representativa y líder en el mercado peruano con 130 años de trayectoria. De esta manera, la investigación se encuentra compuesta por los siguientes apartados: (1) introducción al tema; (2) marco teórico, que sirvió de estructura para el desarrollo del análisis; (3) diseño metodológico, realizado a través de encuestas; (4) conclusiones y recomendaciones, que fueron necesarias para brindar un aporte que sirva a otros investigadores. A manera de conclusión, se comprobó que, a pesar de tener una correlación positiva, no existe relación entre el compromiso laboral de un colaborador millennial y el número de rituales en que este participa. Teorizamos, para futuras investigaciones, que puede deberse a que existen muchos más factores externos que influyen en el compromiso laboral de un *millennial*.

Palabras clave: Rituales corporativos, *millennials*, compromiso laboral, cultura corporativa, comunicación interna.

Abstract

This paper seeks to analyze if there is a relationship between a strong employee engagement and how many corporate rituals does an employee participates in. In this study, we chose to research Banco de Crédito del Perú's (BCP) case. BCP is the largest Company in Perú and the most important bank in the country, we think this Company is a well recognized referent in the industry, and makes a very relevant subject for our research. This research contains an introduction, our framework, the analysis, research design, and conclusions and recommendations. In our research design, we contemplate surveys to a select sample of millennial employees. As a conclusion, we found that in spite of having a positive correlation, it's not strong enough to prove a relationship between a strong employee engagement and the number of rituals an employee participates in. We theorize this result could lead to study other variables that can influence employee engagement.

Keywords: Corporate rituals, *millennials*, employee engagement, corporate culture, internal communication.

Introducción

Hoy en día, las empresas buscan diferenciarse en todo momento y ser reconocidas, tanto a nivel externo como interno por sus stakeholders, para así garantizar su buen funcionamiento y éxito constante; específicamente prestan atención a sus colaboradores *millennials*, quienes consideran son los que gestores del futuro (Maison, 2013). El colaborador *millennial* espera entretenerse y divertirse en contextos sorprendentes. Son adictos al refuerzo positivo y al elogio (Chirinos, 2009). De esta manera, buscan espacios de simplicidad, de trato personalizado y de sociabilidad (Karsh & Templin, 2013). Los *millennials* son una generación inmersa no solo en cambios tecnológicos, sino también en los sociales. Unos ejemplos de estos son: el descenso en los divorcios, anticipación en la edad del matrimonio y gran compromiso con sus grupos de pertenencia (Osipovskaya & Miakotnikova, 2019). Incluso en lo laboral, ellos buscan placer, diversión y compromiso; siempre y cuando encuentren sentido en el propósito de la empresa (Mahmood et al., 2019). Finalmente, se caracterizan por ser de difíciles de persuadir o retener en un entorno de constante cambio y de competencia entre las empresas del mercado que compiten por el mejor talento (Hauw & de Vos, 2010). Bajo esa línea, comprometer laboralmente a un *millennial* se ha vuelto un desafío para las empresas.

Existen varias fuentes que difieren entre los años de nacimiento que comprende la generación *millennial*; por lo que, para efectos de esta investigación, nos referiremos como *millennials* a las personas de entre 20-30 años cumplidos.

Dentro de la cultura corporativa de cada empresa existen varios rituales que forman parte de la organización (Islam & Zhyapur, 2009). Los rituales corporativos son definidos como acciones que organiza cada empresa de forma periódica para poder integrar y brindar espacios de colaboración o productividad para todos sus miembros (Sueldo & Streimikiene, 2016). Se aplican con el fin de establecer un sello distintivo entre todos los colaboradores, creando sentido de pertenencia y comunidad a todo el grupo (González, 2013).

Diferenciándose de los eventos organizacionales, que muchas empresas emplean, porque se centran principalmente en la construcción de imagen institucional frente a sus públicos de interés, donde se tiene un impacto más directo al generar emociones de manera más rápida y profunda. (Costa, 2010).

Bajo las premisas nombradas, se plantea analizar el vínculo entre el compromiso laboral de los *millennials* y su participación en rituales corporativos dentro de una organización. Para ello, el estudio se enfoca en estudiar la correlación entre estas dos variables a través del análisis de un caso en particular: la relación entre el compromiso laboral y la participación en rituales de los colaboradores *millennials* del Banco de Crédito del Perú (BCP). En este sentido, se utilizó encuestas para investigar cuantitativamente la participación de rituales en colaboradores *millennials* y la relación que tiene con su compromiso.

Cultura Corporativa

La cultura corporativa está formada por los procesos de comunicación organizacional, valores, ideas, reglas, estilos de liderazgo, rituales, métodos de hacer negocios y los comportamientos o actitudes de los colaboradores en una organización. (Nguyen et al., 2020) Un punto crucial para la cultura corporativa es que para que esté bien formulada, debe ser reconocida por todos los colaboradores en la organización. (Gong et al., 2019)

Esta cultura determina muchas veces el desempeño y conducta de los colaboradores dentro de la empresa, gracias a la autoevaluación de qué tan alineado está un colaborador con la comunidad, las autoridades y los objetivos de negocio de la compañía (Popkova, 2020). También, es importante el rol del líder y cómo éste hace que cada colaborador se sienta como un elemento valorado dentro de la cultura corporativa de su empresa (Kaliappan & Kavitha, 2019).

Por otra parte, hay teorías que manifiestan que la cultura organizacional es un sistema abstracto y no específico, por lo que es uno de los temas que menos entendimiento tiene entre los líderes de las empresas (Gong et al., 2019).

Estas definiciones y características de la cultura deben estar alineadas al propósito de una organización. La definición de ese propósito es responsabilidad de los directores y la alta gerencia; una vez definido, el equipo de comunicaciones debe el encargado de informar la estrategia de la empresa, con el fin de mejorar su productividad (O' Brien, 2019).

Rituales Corporativos

En toda la literatura que comprende la teoría sobre la cultura organizacional, uno de los principales componentes que se mencionan son los rituales y ceremonias; los cuales son entendidos como entradas y salidas de información ampliamente codificada, transmitida en toda la organización y a veces fuera de sus límites que logran formar espacios de identificación en toda la organización (Sueldo & Streimikiene, 2016).

La gerencia es quien impulsa el desarrollo de los rituales organizacionales. Sin embargo, también pueden aparecer rituales realizados por grupos originados informalmente entre los trabajadores o que se alejan de los niveles superiores de gestión (Islam & Zhyapur, 2009). Estos autores argumentan que los rituales están estructurados para promover la estabilidad y el cambio. Bajo este fin, permiten que los individuos o grupos realicen la transición entre roles organizativos para mantener el estado organizacional o para construir solidaridad dentro

de la organización, dependiendo del ritual específico involucrado (Sueldo & Streimikiene, 2016).

Se distinguen dos formas de establecer interacciones dentro de una organización. En primer lugar, los rituales formales e interacciones a nivel de organización proveen espacios de socialización e internalización. Pero si se requiere también construir el componente de identificación con la empresa, se deben sumar adicionalmente rituales informales o interacciones no jerárquicas (Urbiola & Vásquez, 2007).

Todos los estudios modernos se remontan a la siguiente tipología de rituales: iniciación, exclusión, integración, trabajo, administrativos, reconocimiento y gerenciales (Deal & Kennedy, 1982).

La función principal de los rituales es proporcionar significado, manejar la ansiedad, ejemplificar y reforzar el orden social, comunicar valores importantes, mejorar la solidaridad grupal, señalización del compromiso y gestionar la estructura de trabajo. (Smith & Stewart, 2011) A su vez, los rituales cuentan con una característica muchas veces pasada desapercibida: la capacidad de producir emociones en las personas que no están vinculadas con su función principal (Koschmann & McDonald, 2015).

Asimismo, puede generarse una ligera confusión con los eventos organizacionales, los cuales sirven como mecanismo para transmitir mensajes de la organización y establecer vínculos con sus audiencias relacionadas.(Galmes: 2010). De este modo, la base de todo eventos es que los públicos vivan experiencias, ya que no sólo se habla de planificación, elementos visuales o discurso, sino de involucrar al asistente (Silvers: 2012). Sin embargo, esta actividad no se resume en evento propiamente, sino en las acciones que la organización realiza durante un evento (Galmes: 2010).

Después de todo, la construcción de la cultura corporativa a través de rituales impacta de manera significativa en la satisfacción laboral de los miembros de un equipo, lo cual puede beneficiar a una empresa en cuestiones de desempeño y alcance de resultados. Además, contribuye a la retención del talento humano (Crespo, 2016).

Comunicación interna

También en relación con la cultura organizacional, el componente de comunicación interna toma un rol crucial para el *engagement* del colaborador. La comunicación interna engloba todos los tipos de comunicación formal e informal que tienen lugar en todos los niveles de una organización, produce un sentimiento en las personas de pertenecer a la organización, construye una cultura de transparencia entre la gerencia y los colaboradores e involucra a los trabajadores en discusiones sobre sus roles o eventos que ocurren en la empresa (Mazzei,

Butera & Quaratino, 2019). De este modo, al generar mayor identidad y sentido de pertenencia al Colaborador, se logrará tener mayor identificación y compromiso de este con la organización (Crespo, 2016).

En conjunto con esta visión de los objetivos de la Comunicación Interna, en los últimos años ha habido una creciente necesidad por volver a los propios colaboradores de una empresa sus propios embajadores, bajo la premisa que uno de los comunicadores más importantes de una organización son sus propios empleados (Andersson, 2019). De igual forma, sigue persiguiendo el mismo objetivo: buscar convencer, influir, persuadir e informar de los objetivos que propone la organización (Formanchuk, 2012).

El vínculo de la comunicación interna con la cultura corporativa se puede identificar en la línea discursiva y en la forma de interactuar entre los niveles de la organización. Asimismo, la comunicación interna permite que la misión, la visión, objetivos, valores de la organización sean compartidas por todos los colaboradores (Saló, 2005).

Compromiso laboral

Como resultado del manejo de la cultura organizacional, rituales y comunicación interna, el compromiso laboral se refiere a la presencia psicológica de un colaborador con respecto a si este es o no indispensable y un ingrediente crucial en los objetivos de la organización (Dihn, 2020). Para potenciar esto, ha sido demostrado que un estilo o comportamiento de liderazgo transformacional, ético, que brinda empoderamiento, y es de servicio puede ser beneficioso para el compromiso laboral (Nikolova et al. 2019).

Según el estudio “Tendencias Globales del Compromiso de los Empleados 2015”, efectuado por AON Hewitt (2015), el compromiso de los empleados está ligado positivamente al resultado de las organizaciones. La firma explica la diferencia en los niveles de compromiso de cada región geográfica. En primer lugar, se tiene a América Latina, la cual es líder en compromiso empresarial a nivel mundial. En este sentido, el estudio revela que 7 de cada 10 empleados se halla fuertemente comprometido con su empresa. En base a su estudio, los impulsores del compromiso laboral pueden ordenarse de mayor a menor importancia. La alta dirección es la variable más importante, seguido de variables como valoración al personal, reputación de la organización, posicionamiento de la marca; hasta llegar hasta la variable menos importante, oportunidades de carrera (AON Hewitt, 2015).

Existen varias variables que fomentan el compromiso laboral. Por ejemplo, la satisfacción de expectativas sobre la comunicación externa, la orientación al cliente, la infraestructura donde se desarrolla el trabajo, el orgullo de pertenecer a la organización, los “premios” recibidos

por sus labores destacadas, la estabilidad laboral, el reconocimiento y la recompensa con sus pares (Menech et al. 2016).

La recompensa y el reconocimiento se han identificado como un componente importante que contribuye a fomentar el compromiso laboral, ya que son herramientas que impulsan al colaborador a trabajar más allá de sus funciones, sobresalir y buscar el éxito de su equipo (Almotawa & Shaari, 2020).

En efecto, es necesario que haya preocupación no sólo para la producción de bienes o servicios, sino también para el fomento de la innovación, ideas exploratorias y creativas que van más allá del trabajo. Estos múltiples objetivos sólo pueden alcanzarse si los administradores consideran que tipo de compromiso están buscando y se diseñen políticas y prácticas bajo este mismo fin (Dihn, 2020).

Millennials

La mayor parte de fuentes teóricas se refieren a los *millennials* como la generación de personas nacidas entre los años 1982 al 2000 (Zemke et al. 2000). Actualmente, existen varias fuentes que difieren entre los años de nacimiento que comprende la generación *millennial*; por lo que, para efectos de esta investigación, nos referiremos como *millennials* a las personas de entre 20-30 años cumplidos. Son llamados así por crecer y ser parte del cambio que se dio en el nuevo milenio. Este grupo de personas suelen caracterizarse por ser personas idealistas, les gusta trabajar en equipo, tienen respeto por el otro, pero su principal característica es que son familiares con la tecnología inteligente, facilitándoles la búsqueda de información en cualquier lugar y en cualquier momento (Dae-Young & Sangwon, 2020).

Es por ello que este grupo generacional ha sido catalogado con cualidades positivas por diferentes autores: mayor civismo, capacidad de decisión, sentido de pertenencia, libertad y compromiso (Molinari, 2014), son eficientes utilizando la tecnología, les gustan los juegos y se expresan fácilmente gracias a la ayuda de las redes sociales; es por esto que se deben desarrollar nuevos métodos y mecanismos para llegar a ellos, tanto en educación como en el ámbito laboral (Osipovskaya & Miakotnikova, 2019). Por ello, para tratar con esta generación y lograr su atención, es preciso darles constante retroalimentación, un fuerte liderazgo y mucha motivación por parte de sus jefes y gerentes (Penagos, 2015).

Otro punto importante, es que los millennials tienen mayores posibilidades de ser exitosos en negocios, ya que han estado expuestos al riesgo del fracaso desde pequeños, y han podido enfocarse en soluciones diversas y romper barreras para superarlo; en conjunto con su búsqueda implacable por independencia profesional y logros sociales y personales (Mahmood et al., 2019).

Finalmente, específicamente hablando de millennials peruanos, lo primordial es el balance entre la vida profesional y la personal; por eso iniciativas como el horario flexible son tan importantes para ellos. Esto se interpreta bajo un solo mensaje: “Tengo una vida después del trabajo”. Sin duda, esta idea refuerza la actitud de independencia y libertad en los *millennials*. (Penagos, 2015).

Preguntas, Objetivos e hipótesis

De acuerdo a lo mencionado, el trabajo de investigación se realizó en base de las siguientes preguntas y objetivos:

El objetivo principal es evaluar la relación entre el compromiso laboral en colaboradores millennials y la participación en rituales corporativos a partir del estudio de un caso y el análisis de respuestas en colaboradores millennials del BCP.

Por tal motivo, esta investigación plantea responder a la siguiente pregunta principal: ¿Cómo la participación de los millennials en los rituales corporativos se relaciona con el compromiso laboral?

Esta interrogante será respondida, tomando en cuenta la siguiente hipótesis principal: El compromiso laboral de un millennial, en el sector bancario, se relaciona directamente con la cantidad de rituales corporativos en los que este participa.

De la misma forma, se determinaron los siguientes objetivos, preguntas e hipótesis específicas que ayudarán a responder el objetivo general y a tener una mejor visión del tema:

O1: Determinar el nivel de compromiso laboral de la empresa BCP y su relación con el benchmark regional.

P1: ¿Cuál es el índice de compromiso laboral del BCP y cómo se relaciona con el benchmark regional?

H1: El índice de compromiso laboral del BCP es mayor al promedio de la región.

O2: Determinar la participación de los colaboradores millennials en los rituales corporativos organizados por el BCP.

P2: ¿En cuántos rituales participa un colaborador millennial dentro del BCP?

H2: Los colaboradores millennials participan en promedio en más de 3 rituales dentro del BCP.

O3: Identificar los qué rituales aumentan o disminuyen el compromiso en los colaboradores millennials

P3: ¿Qué rituales aumentan o disminuyen el compromiso laboral en colaboradores Millennials?

H3: El Campanazo, la fiesta y el live del CEO son los rituales que generan más compromiso en el BCP.

Metodología

El tipo de estudio realizado tuvo un alcance exploratorio. Se indagó un tema poco explorado, del cual no se tuvo mucha información, en el terreno de las comunicaciones. De la misma forma, se propuso un análisis explicativo correlacional, ya que se quiso descubrir la existencia de una relación entre la variable de compromiso laboral y la variable de participación en rituales corporativos, para poder concluir con supuestos relacionados a la realidad de nuestro tema de estudio.

Por esta razón, se decidió optar por un enfoque cuantitativo, el cual pudo facilitar la medición de los datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico.

Se decidió por dirigir nuestro estudio a los colaboradores de las oficinas administrativas del BCP. Son ellos quienes cuentan con la mayor cantidad de rituales formales identificados en los que pueden participar.

Sujeto

Nuestra población comprende a 2940 colaboradores de entre 20 a 30 años, con un máximo de 2 años trabajando en el BCP, que laboran en las oficinas administrativas ubicadas en las sedes: La Molina, San Isidro, Chorrillos y Santa Raquel del departamento de Lima y que dependen del ingreso mensual de su trabajo para vivir.

Para definir la muestra, se usó un muestreo no probabilístico por conveniencia. Además, esta muestra fue seleccionada según el criterio propio de los investigadores. La muestra se calculó con la fórmula de Glenn Israel (1992), utilizada por la Universidad de Florida.

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

Donde:

N = tamaño de la población

e = margen de error (porcentaje expresado con decimales)

z = puntuación z .

Se utilizó un margen de error del 5% y como puntuación z . Esta última, se asigna como la cantidad de desviaciones estándar que una proporción se aleja de la media, el valor de 1.96.

Así, se obtuvo que el tamaño de la muestra es de 379 personas.

Técnicas e instrumentos

Para la recolección de datos se utilizó el instrumento de la encuesta virtual, la cual se distribuyó a la muestra mediante la herramienta Microsoft Forms.

Se utilizó la herramienta de encuesta virtual porque tiene características que facilitan la recolección de la información. Siendo las más resaltantes la flexibilidad, como la habilidad de ser enviadas en diferentes formatos: desde códigos QR hasta links en un correo electrónico; velocidad, siendo esencial que la distribución y recolección de respuestas de la encuesta tome el mínimo tiempo posible; y conveniencia, ya que es preciso que los encuestados puedan responder la encuesta en el momento que ellos deseen o consideren oportuno (Evans & Mathur, 2005).

La encuesta se estructuró en las siguientes partes:

1. Compromiso laboral, donde se midió el índice de compromiso laboral de la muestra. Se utilizaron las variables para medir el compromiso propuestas por AON Hewitt (AON Hewitt, 2015)
2. Rituales corporativos, donde se midió la participación y conocimiento de la muestra en rituales corporativos. Se utilizó una diferenciación entre conocer rituales y participar en los mismos, para poder sacar un ratio de participación versus el número que conocen.
3. El vínculo entre ambos conceptos, donde se preguntó a la muestra si encuentran alguna relación entre ambos conceptos.

Se escogió Microsoft Forms porque es un software que funciona en cualquier explorador, ya sea *mobile* o *web*. También permite recopilar las respuestas en tiempo real, para poder observar cómo va evolucionando la data de nuestro estudio. Finalmente, permite exportar toda la data a Excel, para poder realizar un análisis más profundo y personalizado. (Microsoft, S.F)

Esto nos permitió descargar la data ya consolidada en una base de datos y facilitó el análisis cuantitativo.

Procedimiento

La presente investigación analizó al Banco de Crédito BCP, buscando descubrir si existe en esta empresa una relación entre el compromiso laboral de sus colaboradores *millennials* con el número de rituales corporativos en los que participan.

El Banco de Crédito del Perú tiene más de 130 años siendo el principal banco del país. En la actualidad, cuenta con más de 375 Agencias y 5600 Agentes en todo el Perú. (Banco de Crédito del Perú, 2019) Siendo así, una de las empresas con mayor número de Colaboradores y más diversa psicográficamente en su población, que comprende desde Colaboradores con NSE D hasta NSE A. Decidimos estudiarla ya que el caso podría tomarse como referencia para otras empresas si es que se desea ser aplicado.

Dentro de la recolección de datos, los rituales que se estudiaron son los de iniciación, integración y reconocimiento.

Los rituales del BCP que se escogieron para el estudio son los siguientes:

- Campanazo BCP: Ritual en el que una persona toca una campana al momento que un el equipo logre algo excepcional o el cumplimiento de un objetivo. Toda el área se reúne alrededor del que tocó la campana para celebrar el logro obtenido.
- BCP WOW Fest: La fiesta de integración que se realiza todos los años en abril por el aniversario.
- Daily Meeting: Ritual que ocurre todos los días en la mañana, en una hora pactada por cada equipo de trabajo. Consiste en hablar integrante por integrante del equipo, contándole al resto qué hiciste ayer, que harás hoy y si tienes algún impedimento para realizar tus tareas.
- Reuniones de Feedback: Ritual que tiene lugar cada fin de mes, en el cual el jefe del equipo se reúne con todos sus integrantes y da feedback uno por uno sobre lo ocurrido y el trabajo realizado en el mes.

- Concurso de Halloween: Todas las áreas comúnmente preparan un concurso de Halloween entre ellas, donde traen jurados de otras áreas y premian quién tiene la mejor comparsa del equipo.
- 45 minutos con Gianfranco: Cada trimestre el CEO del Banco hace un live en su red social interna para contar los avances y proyectos. Los colaboradores buscan la forma de reunirse entre ellos, verlo en una sala de reunión, pedir una pizza o verlo en sus sitios.

Cabe resaltar que, el BCP WOW Fest es considerado un ritual al ser una actividad de carácter tradicional en torno a un evento cultural de naturaleza de integración e identificación entre miembros de una misma comunidad.

Consideraciones éticas

El nombre de la empresa se mantiene expuesto ya que se cuenta con la autorización para realizar este estudio. Se protegió la identidad de cada una de las personas encuestadas, recolectando la data de forma anónima. Finalmente, dentro de la bibliografía se indicarán los autores referenciales que se tomaron para adaptar el instrumento actual en la presente investigación.

Resultados

O1 Determinar el compromiso laboral de la empresa:

Para determinar el compromiso laboral, se utilizó el modelo de preguntas de Menech, Cordero y Gómez (2016). Se preguntó en una escala del 1 al 5 sobre qué tan identificados estaban los colaboradores con cada una de las variables presentadas. Luego de procesar la data se tomaron los puntajes con mayor valor (4 y 5) de todas las variables, se sumaron y se dividieron entre el total de respuestas, para luego convertirse a porcentaje. De esta manera, se obtuvo el top-two-box (en adelante T2B) de cada uno de los enunciados.

Para calcular el indicador de compromiso laboral, se tomaron las 9 variables de T2B y se promediaron. Ello dio como resultado el indicador de 79%.

Tabla 1

VARIABLES MEDIDAS PARA CALCULAR EL ÍNDICE DE COMPROMISO LABORAL

Variable	T2B
Me siento identificado con el BCP.	82%
Siento que el BCP me brinda las herramientas adecuadas para mi trabajo.	80%
El BCP es una empresa que se preocupa por sus clientes.	84%
Siento orgullo de trabajar en el BCP.	91%
Estoy contento por cómo el BCP me valora.	77%
Estoy orgulloso de la conciencia social y ecológica que tiene el BCP.	75%
Me siento feliz de la relación que existe con mis compañeros y el apoyo que me brindan.	90%
Estoy satisfecho con las capacitaciones que entrega la empresa.	58%
Siento que los rituales o tradiciones son importantes para generar un compromiso con la empresa.	79%

Fuente: Elaboración propia

Para poder descubrir si este índice es positivo o negativo, había que relacionarlo con el índice de satisfacción en las demás empresas de la región, por lo que recurrimos al estudio Tendencias Globales del compromiso laboral por AON Hewitt (2015), el cual revela que el índice de compromiso laboral promedio en Latinoamérica es de 72%.

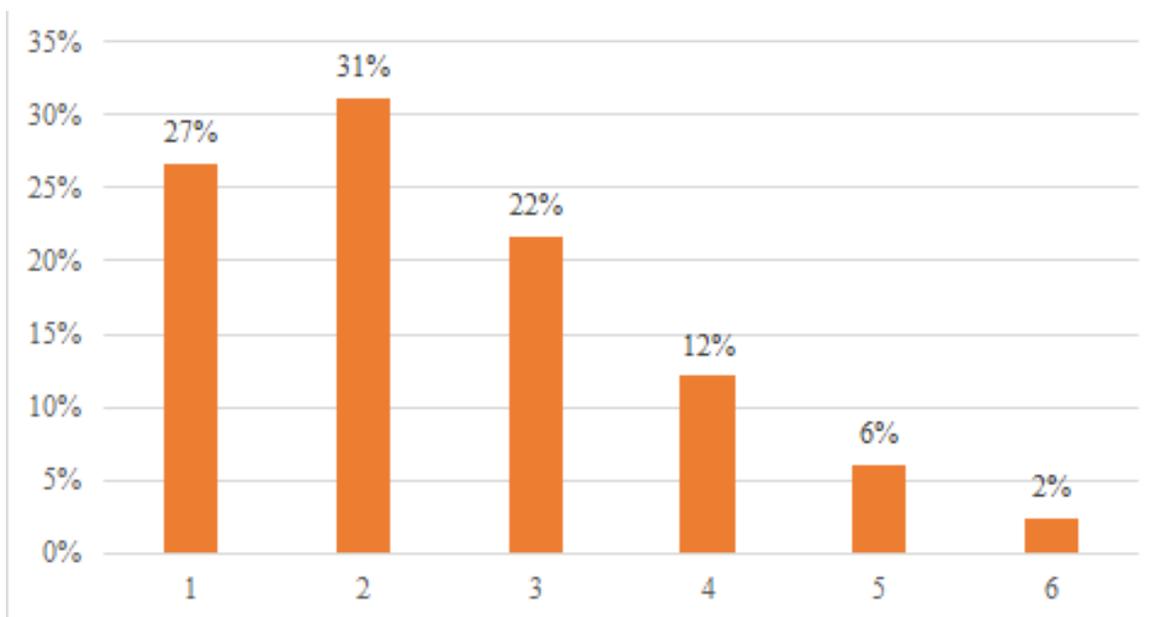
Por lo tanto, esto comprueba nuestra hipótesis 1: El índice del compromiso laboral es mayor al promedio de la región.

O2 - Determinar la participación de los Millennials en los rituales corporativos:

Con respecto a este objetivo, se obtuvo la cantidad de rituales que los encuestados habían participado.

Tabla 2

¿En cuántos rituales participa el Colaborador *Millennial* BCP?



Fuente: Elaboración propia

Con ello, se pudo hallar que la mayor cantidad de colaboradores de la muestra participan solo en 2 rituales (31%). Seguido de quienes participan en un solo ritual (27%).

También, haciendo una relación entre los rituales que conocen los colaboradores (respuestas de “Marca los rituales que conozcas”) y los que participan (respuestas de “Ahora marca los rituales en los que participes”), se obtuvo que el ratio de participación en rituales corporativos en la empresa es de 1.3782.

Gracias a la pregunta “¿En cuánto consideras que la participación en estos rituales aumenta la motivación?”, también se extrajo el ritual que menos participación registra, siendo el Concurso de Halloween el ritual con mayor ratio de personas que no participan en él.

Tabla 3

¿Cuánto consideras que participar en los siguientes rituales aumenta tu motivación por trabajar en la empresa?

	No participo	Muy poco	Poco	Neutral	Mucho	Demasiado
Campanazo BCP	115	19	14	82	101	48
BCP WOW FEST	84	7	9	67	120	92
Daily meeting	134	20	15	71	86	53
Reuniones de feedback	46	9	9	42	134	139
Concurso de halloween	151	18	16	72	86	36

Live 45" con GF	105	20	9	100	107	38
-----------------	-----	----	---	-----	-----	----

Fuente: Elaboración propia

Con esto nuestra, la hipótesis 2 se vuelve inválida. Se demuestra que la mayor cantidad de colaboradores de la muestra participan en solo 1 o 2 rituales.

O3 - Indagar qué rituales aumentan o disminuyen el compromiso en los colaboradores millennials:

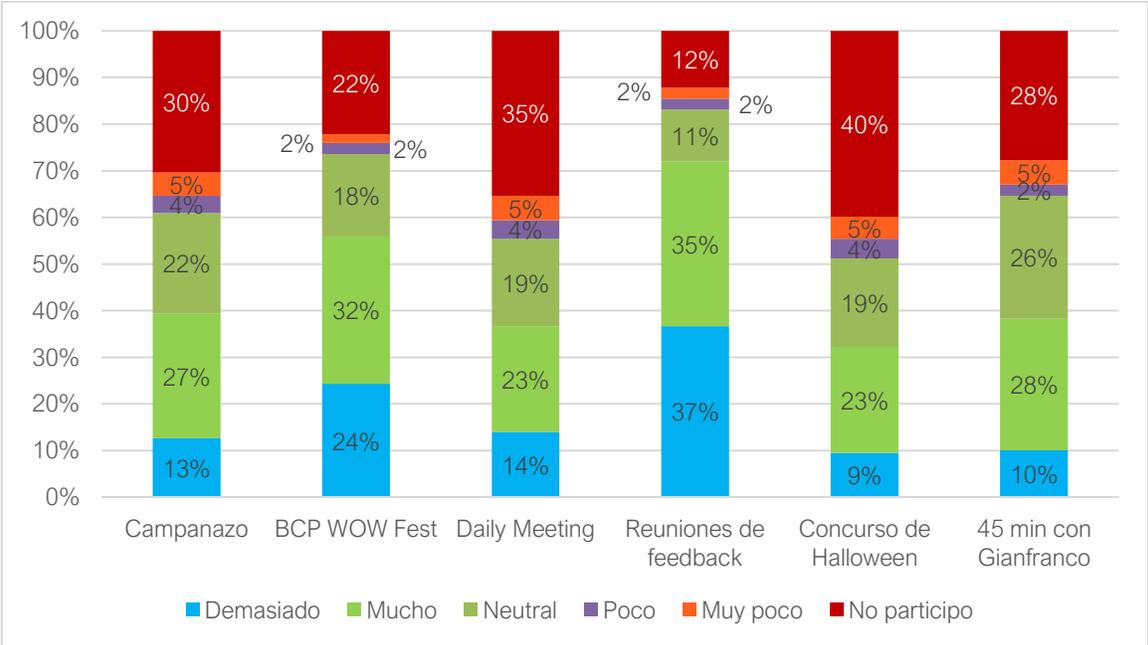
Se utilizó la misma pregunta, “¿En cuánto consideras que la participación en estos rituales aumenta la motivación?”, para poder determinar específicamente este objetivo.

En nuestros hallazgos, determinamos que las reuniones de Feedback, seguido del BCP WOW Fest y el Campanazo, son los rituales que nuestra muestra participante considera que aumentan en mayor medida el compromiso, teniendo un 72%, 56% y 40% de T2B respectivamente.

También, el ritual que los colaboradores consideran que menos influye en el compromiso laboral es el Concurso de Halloween, con un 32% de T2B.

Tabla 4

Gráfico 100% apilado de las respuestas a “¿Cuánto consideras que participar en los siguientes rituales aumenta tu motivación por trabajar en la empresa?”



Fuente: Elaboración propia

Dichos resultados invalida nuestra hipótesis específica 3. En la predicción, no estuvo contemplado que las reuniones de Feedback sean parte del grupo de rituales que más compromiso genera para nuestra muestra.

Objetivo principal:

Para poder hallar si existe una correlación entre el compromiso laboral y la participación en rituales corporativos se utilizó la prueba del coeficiente de correlación de Pearson, que muestra la fuerza de la correlación y el tipo de relación que existe entre dos variables.

La fórmula del coeficiente de correlación de Pearson utilizada fue la siguiente (Statistics How To: Statistics for the rest of us : (Statistics How To, S.F)

$$r = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Para este caso, nuestra variable dependiente (Y) viene a ser el grado de orgullo que los encuestados sienten al trabajar en el BCP, mientras que la variable independiente (X) viene a ser el número de rituales en que participa cada encuestado. Finalmente, la variable n viene a ser el tamaño de nuestra muestra.

El coeficiente de correlación que obtuvo estas dos variables es de +0.10189, lo cual nos indica que no necesariamente a mayor participación en rituales el colaborador se siente más orgulloso de trabajar en el BCP. Prueba de esto, es que el 91% de encuestados se sienten orgullosos (los que marcaron 4 y 5 en una escala del 1 al 5), sin embargo, solo participan en 1 o 2 rituales en su mayoría.

Tabla 5

Puntaje en “Me siento orgulloso de trabajar en el BCP” versus suma de datos de en cuántos rituales participan.

Puntaje en Orgullo	En cuantos rituales participa					
	1	2	3	4	5	6
2	0%	1%	0%	0%	0%	0%
3	3%	2%	2%	1%	1%	0%

4	11%	12%	7%	5%	1%	1%
5	12%	16%	12%	6%	4%	2%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados que se muestran comprueba nuestra hipótesis principal no es válida. En definitiva, no se pudo comprobar que existe una correlación entre la participación en rituales corporativos y el alto compromiso laboral.

Discusión y conclusiones

Se finalizó un exhaustivo trabajo de investigación cuyo fin fue el de analizar el panorama actual que enfrentan las organizaciones tras la presencia perenne de la generación *millennial* en la fuerza laboral. Asimismo, a pesar de las tendencias y novedades que el mercado define acerca de este público, los *millennials* investigados obtienen una mejor relación con la empresa siempre y cuando encuentren un propósito más ligado a su crecimiento profesional y a su desarrollo personal sobre su propia personalidad. A continuación, se presentan las discusiones y conclusiones de la presente investigación.

H1

Según los resultados de la investigación realizada, se puede determinar que el compromiso laboral que tiene el BCP, cuyo índice calculamos en 79%, es mayor al promedio de la región Latinoamérica (72%). (AON Hewitt, 2015) Entonces, se puede determinar que el compromiso laboral que tiene el BCP sí tiene efecto en el público *millennial* analizado.

De esta manera, inferimos que el grupo de *millennials* jóvenes que abordan las edades entre 20 a 30 años mantienen un nivel de compromiso con tendencia “alta” dentro de esta empresa. Es así como, esto puede estar ocurriendo por diversos factores, por lo que hay que tener en cuenta que se está investigando el caso de una empresa grande y reconocida como el BCP. Por consiguiente, basado en la perspectiva del compromiso laboral relacionado a las variables de trabajo y las prácticas de la empresa podría concluirse que este grupo de personas son aquellos que se encuentran arraigados en una posición laboral que les ha tomado tiempo construir y cimentar; de manera que, guardan cierto afecto a la empresa porque han podido desarrollarse dentro de la misma e involucrarse en los resultados de la compañía (Dihn, 2020).

No obstante, se descubrió que una mayor participación en rituales corporativos no contribuye al alza de este indicador. En ese sentido, se recomienda estudiar otras acciones para encontrar qué componentes de la cultura y comunicación interna guardan una correlación más fuerte.

H2

El estudio dio cuenta que los colaboradores *millennials* participan mayormente en solo de 1 a 2 rituales dentro de la empresa BCP, con el 27% y 31% respectivamente; encontrándose al concurso de Halloween, como el ritual que cuenta con mayor ratio de *millennials* que no participan.

De esta manera, a través de la estadística obtuvimos en líneas generales que el ratio de participación en rituales corporativos en la empresa es de 1.3782, por lo que se puede afirmar que la mayor participación de rituales se orientan a la búsqueda del felicitar y premiar el buen desempeño del empleado, siendo esto un ejemplo de los valores de la empresa, ya que la data determinó que las reuniones de feedback, daily meeting y el BCP Wow Fest son los rituales que concentran mayor puntaje. El reconocimiento a la buena labor debe ser algo impactante para los demás colaboradores; ya que permitirá demostrar cual es el comportamiento de trabajo que se busca dentro de la empresa. Así mismo, será un reflejo de que los objetivos se pueden alcanzar siempre y cuando todos estén alineados. Sin embargo, hay que considerar que estos rituales estudiados son formales, ya que vendrían a ser todas aquellas acciones que genera la misma organización para poder cumplir con ciertos parámetros, es por ello que podemos inferir la baja participación de *millennials*, debido a que los rituales informales se generarían en base a la naturalidad de la interacción entre las personas, como parte de la sociabilización y del día a día (Islam & Zhypur, 2009).

Un campo para futuros estudios sería descubrir cuáles y por qué el colaborador decide no participar en rituales. Asimismo, se podría hacer una futura relación entre los rituales que conoce y los rituales en que participa. Cabe resaltar que, estos rituales pueden convertirse en espacios donde se conectan personas, pueden ser adoptados como momentos claves para liberar la esencia de la empresa y lograr que los colaboradores se sientan cómodamente parte del grupo (Urbiola & Vásquez, 2007). Por ello, se deberían tomar acciones para fomentar la participación de los trabajadores de la empresa en sus rituales. Cabe resaltar que, al momento de gestionar rituales corporativos, el papel del líder es clave para poder crear estos espacios bien llevados donde se podría fusionar lo informal y lo formal. Sobre todo, pues son lugares donde se puede llegar a tener un convencimiento o motivación adicional a comparación de aquellos espacios no impuestos por la organización. (Koschmann & McDonald, 2015).

H3

Los rituales que sí presentan un impacto positivo en el compromiso laboral son aquellos que se relacionan con el liderazgo y la integración dentro la cultura organizacional: Las reuniones

de Feedback (productividad), seguido del BCP WOW Fest (integración) y el Campanazo (reconocimiento), son los rituales que los *millennials* consideran que aumentan en mayor medida su motivación por trabajar en la empresa, teniendo un 72%, 56% y 40%, respectivamente.

Por eso este motivo este punto es algo muy importante para el crecimiento de la empresa, ya que se deja en evidencia que no se consideran a todos los rituales como generador de compromiso puesto que hay distintos tipos de rituales en sus categorías y depende mucho del objetivo que tiene cada ritual. Sin embargo, se recomienda integrar y sincronizar mejores estrategias de compromiso en relación a los rituales, ya que a través del análisis cuantitativo realizado se encontraron brechas entre distintos tipos de rituales que gestiona la organización.

No obstante, se ha demostrado, los rituales de productividad tienen gran popularidad en los colaboradores *millennials*. Por ello, según nuestros resultados, recomendamos a empresas enfocarse en rituales de productividad y que generen vínculos con los jefes y el equipo de trabajo (Deal & Kennedy, 1982). Además, sin descuidar la fiesta de integración, que fue el único ritual de su categoría en el que se registró una alta participación. Todo ello, con el objetivo, de que la empresa pueda crecer y desarrollarse prósperamente.

De esta manera, los rituales vendrán a ser de gran ayuda en la gestión de las empresas puesto que refleja y se relaciona con el lado emocional de los *millennials* y con el clima laboral. En definitiva, como indican los rituales pueden convertirse en espacios donde se conectan personas y se logre una mejor identificación, un mayor compromiso, porque pueden ser adoptados como momentos claves para liberar su esencia y sentirse cómodamente parte de algo (Islam & Zhyapur, 2009). Si bien, al momento de gestionar rituales corporativos el papel del líder es clave para poder crear estos espacios bien llevados donde se podría fusionar lo informal y lo formal, incentivando su creación, ya que se puede llegar a tener un convencimiento o motivación adicional para el colaborador en aquellos espacios no impuestos por la organización.

Hipótesis principal

Se determina que el compromiso laboral no se relaciona directamente con la participación en rituales corporativos de colaboradores *millennials* en el sector bancario. A pesar de hallar una correlación positiva, esta no fue lo suficientemente fuerte para asegurar la existencia de una relación entre ambas variables.

Es decir, estadísticamente se pudo demostrar que el compromiso en sus diferentes factores impacta positivamente en la cultura organizacional de la empresa; sin embargo, los *millennials* no les atribuyen más importancia a los rituales porque no consideran que es lo más importante al momento de querer comprometerse y sentirse orgulloso dentro de una organización (Mahmood et al., 2019).

Un dato clave es que quienes respondieron con mayor puntaje la pregunta de “¿Qué tan orgulloso me siento en el BCP?”, eran quienes en menos rituales participaban.

Por lo tanto, podemos concluir que los rituales corporativos podrían convertirse en un instrumento de acercamiento y relación, así como un espacio en el cual las áreas de comunicación interna puedan desplegar sus acciones de comunicación. Aun así, es necesario complementar el fomento de rituales corporativos con otras técnicas como reconocimientos, trabajo desde casa, horarios de trabajo compartidos para poder impactar positivamente en el compromiso laboral. (Penagos, 2015)

Se recomienda que para abarcar más este tema cultural, se recomienda acoplar y darle un enfoque más semiótico, sociológico y psicológico a este estudio a partir de los resultados de esta investigación.

Conclusiones finales

La presente investigación permitió identificar algunos impactos y significancias de la cultura corporativa en la generación *millennial* motivados por la comunicación interna en la implantación de una cultura de rituales para fomentar el compromiso laboral. Asimismo, la comunicación y la realización del cuestionario han permitido tener en cuenta las opiniones de los colaboradores *millennials* del BCP tras analizar los rituales que esta empresa tiene en su gestión.

O1

Determinar el nivel de compromiso laboral de la empresa BCP y su relación con el benchmark regional:

El índice del compromiso laboral del BCP es mayor al promedio de la región, ya que el índice de compromiso de la empresa es de un 82% y el índice de compromiso promedio en LATAM es de 72%. Como pudimos hallar en nuestra investigación, una mayor participación en rituales corporativos no contribuye al alza de este indicador, por lo que recomendamos estudiar otras acciones para encontrar qué componentes de la cultura y comunicación interna guardan una correlación más fuerte.

O2

Determinar la participación de los colaboradores *millennials* en los rituales corporativos organizados por el BCP:

Gracias al estudio nos dimos cuenta que los colaboradores *millennials* participan mayormente en solo de 1 a 2 rituales dentro de la empresa BCP, con el 27% y 31% respectivamente; siendo el concurso de Halloween el ritual que cuenta con mayor ratio de *millennials* que no participan.

Un campo para futuros estudios sería el descubrir cuáles son estos rituales y por qué el colaborador decide no participar en más, también se podría hacer una futura relación entre los rituales que conoce y los rituales en que participa.

O3

Averiguar qué rituales aumentan o disminuyen el compromiso en los colaboradores *millennials*:

Las reuniones de Feedback (productividad), seguido del BCP WOW Fest (integración) y el Campanazo (reconocimiento), son los rituales que los *millennials* consideran aumentan en mayor medida su motivación por trabajar en la empresa, teniendo un 72%, 56% y 40% de T2B, respectivamente.

Según nuestros resultados, recomendamos a empresas enfocarse en rituales de productividad y que generen vínculos con los jefes y el equipo de trabajo, sin descuidar la fiesta de integración, que es el único ritual de su categoría en el que se registró una alta participación.

Finalmente, los eventos organizacionales como BCP WOOW Fest, pueden convertirse en rituales siempre y cuando forme parte de la tradición y sea interiorizado como un actividad rutinaria entre todos los colaboradores donde se refuercen los valores y la cultura de la empresa.

Objetivo principal

Evaluar la relación entre la participación en rituales corporativos y el compromiso laboral. Esto, estudiando las respuestas de colaboradores *millennials* del BCP:

El coeficiente de correlación para estas dos variables es de +0.1. Por lo tanto, se determina que el compromiso laboral no se relaciona directamente con la participación en rituales corporativos en colaboradores *millennial* en el sector bancario. A pesar de hallar una correlación positiva, esta no fue lo suficientemente fuerte para asegurar la existencia de una relación entre ambas variables.

Un dato clave es que quienes responden con mayor puntaje la pregunta de “Qué tan orgulloso me siento en el BCP”, eran quienes en menos rituales participaban.

Limitaciones y recomendaciones

Dentro de este estudio, se facilitó la realización de encuestas, las cuales se enviaron por correo electrónico para que sean respondidas a la brevedad por los colaboradores del BCP; sin embargo, se tuvo limitaciones respecto al tiempo de recolección de información porque se tuvo que apresurar el periodo de encuestas debido a la priorización de temas de interés personal por parte de la empresa. También, en el plano académico, se obtuvieron limitaciones referentes a la búsqueda de información de fuentes actuales por la escasa bibliografía de autores modernos. De igual forma, la falta de documentación previa sobre estudios relacionados a este tema de investigación.

Se recomienda que las empresas apliquen más profesionalismo en los rituales corporativos en lugar de la improvisación. De esta manera, se puede lograr que cada colaborador se interese en cumplir sus funciones y en dedicarle más tiempo a otras actividades no laborales dentro de la empresa. Esto tiene que partir desde la cultura organizacional para que pueda ser incentivado por cualquier líder de la organización y no logre ser visto como una actividad sin sentido alguno, ya que lo que se quiere lograr es que los rituales cumplan un objetivo y se integren estratégicamente con la propuesta de valor que tiene toda compañía.

Es también relevante para este estudio constatar el crecimiento actual que tienen los rituales informales dentro de la la dinámica institucional y del sistema comunicativo en las empresas. Por lo que se recomienda complementar este análisis en la estructura metodológica incluyendo aquellos rituales que se podrían clasificar como no institucionales, cuya relevancia dentro del ecosistema de la cultura corporativa se debe a que causaría mayor influencia en el compromiso laboral por su mayor cercanía y cotidianidad entre miembros de un equipo de trabajo.

Finalmente, esta investigación es un primer acercamiento a los rituales corporativos desde la mirada del público *millennial* y su entorno laboral, por lo que para expandir este estudio se recomienda tener en cuenta a la generación *centennial* para analizar cambios más significativos en el desarrollo y gestión del compromiso laboral. Los *centennials*, quienes a pesar de su perfil emprendedor, buscan un mayor equilibrio entre su vida personal, su carrera profesional y la seguridad laboral (Dill, 2016). Para esta generación que ha nacido con internet, los conocimientos y su vida diaria se han hecho horizontales, sin jerarquías, por lo que querrán encontrar un trabajo acorde a su personalidad (Dae-Young & Sangwon, 2020).

Referencias bibliográficas

Almotawa, A. & Shaari, R. B. (2020). Validation of Employee Engagement Framework. *Advances in Intelligent Systems and Computing* Vol. 961. Skudai, Malaysia.

Andersson, R. (2019). *Employees as ambassadors: Embracing new role expectations and coping with identity-tensions*. Department of Strategic Communication, Lund University. Helsingborg, Sweden.

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblio: España

AON Hewitt. (2015). *Aon Hewitt's model of employee engagement*. Research Brief.

Begazo, J. & Fernandez, W. (2015). *Los Millenials peruanos: Características y proyecciones de vida*. Universidad San Martín de Porres. Lima, Perú.

Chirinos, N. (2009). *Características generacionales y valores: su impacto en lo laboral*. Observatorio Laboral Revista Venezolana, vol. 2, núm. 4. Valencia, Venezuela.

Consultora Mandü (2019). *Una introducción al Employee Engagement*. Recuperado de <https://jumpshare.com/v/GCYuVbbPd2DWjMKX7uLp> [Consulta: 10 de abril de 2019].

Crespo, P. (2016). *CI para el engagement*. En *Revista Aptitus*. Lima, Perú. Recuperado de: http://servicios.noticiasperu.com/web_/GUI/GUIPrensa/index.php?idPauta=4178501&bool=1 [Consulta: 20 de abril de 2019]

Costa, J. (2010). *El DirCom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. 3a ed. CPC Editor. Trilla México.

Cuervo, M. (2011). *Relaciones públicas, nuevos paradigmas ¿Más dudas que certezas*. Recuperado de: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232011000100009 [Consulta: 06 de abril de 2019].

Dae-Young, K. & Sangwon, P (2020). *Rethinking Millennials: how are they shaping the tourism industry?*. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 25:1.

Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures*. Reading, MA: Addison Wesley.

Del Pulgar, L. (1999). *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. Madrid, España.

Dill, K. (2016, Setiembre) *7 cosas que debes saber sobre la Generación Z*. Forbes. Recuperado de <http://www.forbes.com.mx/7-cosas-que-debes-saber-sobre-la-generacion-z/>

Dihn, Luan Nguyen (2020). *Determinants of employee engagement mediated by work-life balance and work stress*. *Management Science Letters* 10. Vietnam.

Edelberg, G. (2011). La Generación Y en el mundo del trabajo. Recuperado de <http://www.incae.edu/ES/blog/2011/06/13/la-generacion-y-en-elmundo-del-trabajo/>

Endovitskaya, E.O.(2020). Development of Corporate Culture Stimulating Innovation and Creative Capacity of Staff. Lecture Notes in Networks and Systems Vol. 73. Voronezh, Russia

Evans, J. & Mathur, A. (2005). The value of online surveys. Zarb School of Business, Hofstra University. New York, USA.

Formanchuk, A. (2012). Comunicación interna 2.0: Un desafío Cultural. Buenos Aires, Argentina

Galmez, María (2010) Organización de Eventos como herramienta de comunicación de Marketing modelo integrado y experiencial (Tesis Doctoral en Comunicaciones). Madrid. Universidad de Málaga

Garrido, F. (2008). Comunicación de la estrategia. La efectividad está en la dirección. Barcelona, España.

Gong, J., Liu, Y., Zhang, X. & Zhou, Y. (2019) Integration of talent training and corporate culture in the field of space environment simulation. ACM International Conference Proceeding Series. Beijing, China.

González, Z. & Puig, J. (2003). Los Ritos y rituales en la cultura corporativa de Wal Mart Supercenter: estudio de caso para la medición de la cultura corporativa a través de los ritos y rituales observados en Wal Mart Supercenter no. 2346 en México. Universitat Autònoma de Barcelona. España.

Hauw,S & de Voz,A.(2010). Millennials: Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS9505.p df>

Hodge, B. J., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (1998). Teoría de la organización: Un enfoque estratégico. Pearson Prentice Hall. New Jersey, United States.

Hormazabal, F. (2012). Retención y Desarrollo del capital humano: Desafíos estratégicos. PwC: Chile.

Islam, G. & Zyphur, M. (2009). Rituals in Organizations: A Review and Expansion of Current Theory. *Group & Organization Management*, 34(1), 114–139.

Kaliappan, P & Kavitha, F. (2019) The critical role of the leader or supervisor in building employee trust. International Journal of Recent Technology and Engineering Vol. 8. Chennai, India.

Karsh, B. & Templin, C. (2013) *Manager 3.0: A Millennial's Guide to Rewriting the Rules of Management* [Version Kindle]. IOD: 4246212/5699818. Obtenido de Amazon.com

Koschmann, M & McDonald, J (2015). *Organizational Rituals, Communication, and the Question of Agency*. Management Communication Quarterly. Colorado, USA.

Lessem, R. (1992). *Gestión de la cultura corporativa*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España.

Madigan, M., Norton, J., & Testa, I. (1999). *The quest for work life balance*. Rogers Media. Toronto, Canada.

Mahmood, T.M.A.T., Al Mamun, A., Bin Ahmad, G., Ibrahim, M.D. (2019) *Predicting enterprenurial intentions and pre-start-up behaviour among Asnaf millennials*. Sustainability Vol. 11. Malaysia.

Maison, P. (2013). *Trabajo en la postmodernidad*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=TZ9fAAAAQBAJ&pg=PT57&lpg=PT57&d>

Mazzei, A., Butera, A., & Quaratino, L. (2019). *Employee communication for engaging workplaces*. Journal of Business Strategy, 40(6). Milan, Italy.

Menech, C., Cordero, A., & Gómez, T. (2016). *Medición del compromiso laboral y su impacto en los resultados de la empresa*. Universidad de Chile: Chile.

Mendez, C. (2006). *Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión del cambio*. Editorial Limusa & Editorial Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia.

Meyer, J. & Allen, N. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.

Microsot (s.f.) *Microsoft Forms*. Recuperado de <https://forms.office.com/> [Consulta: 16 de noviembre del 2019].

Molinari, P. (2013). *Para los jóvenes, los mejores equipos* [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.pmolinari.com/para-los-jovenes-los-mejores-equipos/> [Consulta: 13 julio de 2019].

Molinari, P. (2014). *Turbulencia Generacional*. Buenos Aires, Argentina.

Mullins, L. J. (2007). *Management and organisational behaviour*. Pearson education. London, England.

Muñiz, R. (2014) *Marketing en el siglo XXI*. Recuperado de <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>

Nikolova, I. Schaufeli, W. & Notelaers, G. (2019). Engaging leader - Engaged employees? A cross-lagged study on employee engagement. *European Management Journal* 37. Heerlen, Netherlands.

Nguyen, T.T.T., Nguyen T.T.H. & Pham, T.T.H (2020). The effect of Corporate entrepreneurship, organizational culture on supply chain management and business performance in chemical industry. *Uncertain Supply Chain Management* Vol. 8. Vietnam.

Osipovskaya, E. & Miakotnikova, S. (2019) Using Gamification in Teaching Public Relations Students. *Advances in Intelligent Systems and Computing*. Moscow, Russia.

Penagos, T. & Rubio, E. (2015). Millennials y Millennials peruanos: Realidad, expectativas y proyecciones. Lima: ER Ronald – Human Resources Boutique.

Popkova, E.G (2020). Perspective model of activation of economic growth in modern Russia. *Stud. Syst. Decis. Control* 135. Moscow, Russia.

Raines, C. (2003). *Connecting generations: The sourcebook for a new workplace*. Thomson Crisp Learning. New York, USA.

Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional. La crujia*. Buenos Aires, Argentina.

Saló, N. (2005). *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Grupo Planeta (GBS). Madrid, España

Scheinsohn, D. (2011) *Comunicación estratégica*. Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Palermo, Argentina.

Silvers, J. (2004) *Professional Event Coordination*.

Smith, A. & Stewart, B. (2011). *Organizational Rituals: Features, Functions and Mechanisms*. *International Journal of Management Reviews*. London, England.

Statistics How T (s.f.) *Statistics for the rest of us*. Recuperado de <https://www.statisticshowto.datasciencecentral.com/probability-and-statistics/correlation-coefficient-formula/>

Sueldo, M & Streimikiene, D (2016). Organizational rituals as tools of organizational culture creation and transformation: A communicative approach. *Transformations in Business & Economics*. Kaunas, Lithuania.

Urbiola, A. & Vásquez, W. (2009). *La comunicación ritual como mecanismo de socialización en las organizaciones: identidad y regulación*. Instituto Tecnológico de Costa Rica: Costa Rica.

Veliz, F. (2011). *Comunicar: construyendo diálogos estratégicos en 360° para organizaciones del nuevo siglo*.

Zemke, R., Raines, C. & Filipezak, R (2000). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*. New York, NY: AMACOM